

中法文化差异在跨文化管理中的碰撞

□陈斯琳

大亚湾核电站的建设、6吨级民用直升飞机的研制、四川斯奈克玛航空发动机维修有限公司等等,都是中法合作的项目或中法合资公司,越来越多的中法之间的合作,让我们感受到了全球化带来的冲击,感受到了跨文化的管理洪流正滚滚而来。中法文化间的对话、中法管理观念的碰撞交织其中,中国的企业必然要有一个适应到融合的过程。

当中国在国际政治经济舞台上的角色日益重要的今天,我们更要开阔视野,放眼全球,在碰撞中学习,在交流中成长。本文将通过“霍夫施泰德模型”分析中法文化上的差异,从跨文化管理的角度提出中国在面对跨国合作时应注意的地方。

碰撞一:个人主义 VS 集体主义

虽说法兰西民族和中华民族一样具有悠久的历史 and 灿烂的文化,但不同的社会制度、意识形态、地理位置和生活方式又形成了两种民族文化之间的差异。

从“霍夫施泰德文化模型”中的“个人主义和集体主义”纬度来看,法国崇尚“个人思考、个人自由、个人成就、个人竞争”的哲学,是一种以个人为核心的社会价值取向。而中国人强调更多的是统一意志,集中指挥,铁的纪律和强人领导,个人主义均须让位于集体意志和集体利益。因此,中国是以讲究集体价值,集体主义,以集体为中心的价值取向。

中法两国决策方式的不同正好体现了这个差异。中法双方谈判时,法方代表常常只有一人,他既是谈判者又是决定人;而中方出席谈判人数(无论

在中国还是在法国)至少三人;中方需要集体讨论,然后做出决定。由于法方进行谈判的人往往都是专业人士,因此作决定非常迅速;而中方要先开几个小会,经过反复考虑和讨论之后,再拍板决定,导致整体计划、管理的效率不高。

碰撞二:法国人“较真”VS 中国人“较劲”

中法文化中的这个差异也是引发激烈的矛盾冲突的一个重要原因。法国人非常友好,但是他们有时过于尖刻,喜欢与人争论,尤其在生意谈判过程中,而争论的基础是他们的专业理论过硬。法国人推崇的是专业化和逻辑清晰,以及精益求精的精英意识。

中国人一向是热情好客,常常在酒桌上谈生意,并赠送贵重的礼品。但“较真”的法国人认为:“礼物就是礼物,生意就是生意。”二者不可混淆。法国人的“较真”还体现在,他们追求科学严谨的态度,在合同中明确规定了各项指标,甚至小到一颗螺丝必需先拧三圈半、再往回拧半圈,一根焊接钢条中的气孔的数量的多少、直径的大小。中国人往往因“较劲”,连夜赶工加班、抢班期,这在法国人看来是无法理解的。

“霍夫施泰德文化模型”中的“不确定性回避”纬度就充分解释了中法这两种行为特点。法国和中国都是不确定性回避程度高的国家,因此强调控制风险,重视组织程序化规则和规范且严格遵守。因此,为了回避不确定性,精确、精准的制定规则是必然的。所不同的是,法国把风险控制在质量上力求在质量上万无一失,因此,法国制定的标准相当的多。而中国把风险

控制在时间上,争取早日完工,创造记录。

碰撞三:男性化 VS 女性化

合资企业的中方的先进工作者往往是公而忘私、一心扑在工作上而无暇顾及家人的典型和楷模,为事业兢兢业业的奉献了一生,为了工作,可以把床搬到办公室,以厂为家,以公司为家。而法方却是在工作时间内分秒必争,像工作狂一样,上班时走路快、说话少,为了赶时间经常废寝忘食。法国法律不允许加班,周末、节假日只要可能,他们一定与家人共同分享,来中国短期技术援助(超过半年)的法国人中途也肯定要回家休假几天,公而忘私。

这个从“霍夫施泰德文化模型”中的“男性化和女性化”纬度看出中法的差异。中国是一个“偏高男性化”国家,追求的是事业成功的价值取向,男人们被认为果敢、关注事业。法国则是“女性化”的国家,人们强调的是生活质量,在工作时间内,非常努力,劳动生产率较高;但不会因工作而牺牲生活乐趣,法国人喜欢大量的闲暇时间。

这些因中法文化差异而带来和形成的碰撞和分歧是不可避免的,是客观存在的,轻视甚至无视它显然是错误的。因为这种差异协调和解决得好,不仅可为双方的合作创造和增添良好的气氛,而且更重要的是还能增添合作信心,巩固合作基础,在一定意义上讲,妥善处理跨文化管理中的冲突,与合资企业的前途息息相关。

给中国企业在跨文化合作中的建议

随着经济全球化进程的不断加快

和中国加入 WTO,越来越多的中国企业将扩展跨国经营的范围,因此不可避免会遇到跨文化管理的问题。

对于不同文化系统的研究有助于我们客观地认识和对待他方文化与管理,而非仅仅从自己的角度出发。同时,对于跨文化状态的研究有利于建立中国特色的管理理论。我们需要在借鉴外国管理文化优点的同时,创建能够融于中华民族优秀传统文化、历史和文化精华之中的卓越的管理理论和体系。

建议一:勇于放低姿态 虚心学习精华

法国《人文科学》杂志主编 RU-ANO-BORBALAN 认为在全球化进程中需要解决的是文化与身份的定位问题。任何一种文化如果不能接受外来文化中的先进思想,故步自封,那么这种文化必将失去前进的动力,等待他的只能是逐渐消亡。因此,中国要积极参与到全球化的进程中来,要发出自己的声音,而在发声之前,必需有充足的底气。因此,我们要先学习。

在大亚湾核电站的建设过程中,中方的组织、管理观念不行,就虚心学习法方先进的管理;中方的质量意识达不到国际先进水平,就引进 QA 质量管理标准,由法方进行培训、考核,上至管理者,下至一名普通焊工,都树立全面的质量意识,持证上岗。

放低自己的姿态,始终把自己放在学习者的位置,才能尽可能多的吸收西方的优秀技术和经验,充实和提高自己,不断成长。企业可以进行跨文化管理培训这是企业进行跨文化管理的有效手段,并且这种学习的动力不能中断,要持续、要互动,学习是最重要的能力,要敢于自我否定,才能实现突破。

建议二:避免“拿来主义”结合中国国情

文化差异是存在的,因此我们必需正视这种差异,在加强自身对合作国的政治、文化、经济、思想等方面的

了解的同时,适时地与合作者展开交流与对话,丰富和拓宽双方沟通了解的渠道,并保持畅通。建立完善的跨文化企业管理沟通机制,包括多层次、制度化、正式及非正式沟通形式,是确保信息畅通、保障有效沟通的基础,也是确保跨文化企业管理成功的关键之一,同时也只有通过不断的沟通才能产生理解和信任,并最终形成文化整合和创新。随着时间的推移,中法合作双方定能在一阵碰撞和摩擦之后,摸索出适合于企业发展的最佳合作方式和途径。

但是也不可“拿来主义,全盘西化”,必需“择其善者而从之”,最重要的还要结合中国的国情、具体情况,创建具有中国特色的跨文化管理模式。在某中法合作项目中,中方领导者就借鉴了法方先进公司管理制度,采取的一系列制度改革:设立董事会下总经理逐级授权责任制,联合署名制(技术、商务、财务、审计四方签字),人事部与用人单位联合考核,工人的工卡编号,工作事件留言板……还有与中国勤俭节约的传统美德相结合的秘书共用制、把专车组成车队统一调度等新创的制度,不仅节省了资源,还大大提高了效率。

中国企业应该结合我国具体国情,进行文化整合创新,通过对不同国家的企业中异质文化之间通过相互接触、交流、吸收、渗透,继而融为一体,形成新的具有跨文化特色的管理模式。

建议三:战略眼光长远 行动坚决迅速

跨文化合作的企业,一定要有一批具备长远战略眼光和迅速决断力的管理团队。眼光长远,才能站在高处,用“全球思考”来总揽全局,而不拘泥于暂时的困难;行动迅速,才能快刀斩乱麻的进行“地区行动”,提高工作效率,保证工作质量。而且高层管理者必需有十足的魄力,大刀阔斧进行改革。

除了这两个最重要的条件,管理

者还要具备以下几项基本能力:

1.基本业务能力。包括技术能力、受教育程度、工作经验及经历、管理意识、组织能力及行为能力等。

2.学习创新能力。要能快速适应外国的不同的文化差异,学习他们先进的一面,并不断开拓创新。

3.冲突管理的技能。不仅要处理好一般企业的个人冲突和部门冲突问题,而且还要处理好跨文化的冲突。

企业可以把中方一些训练有素的管理人员放到一些岗位上做“影子培训”,让他们担任法方管理人员的副手,和法方一起工作,给外方当学生,学习他们的管理经验和技巧。这些措施,从中掌握技术的同时还熟悉了跨文化工作的技巧,为今后承担更重要的任务打下基础。

总结

从许多中法合作项目、中法合资企业的案例中,我们看到了中法文化差异在跨文化管理中的碰撞,同时也看到了中国的新一代管理者的高瞻远瞩的眼光和大刀阔斧的魄力。蜕变是痛苦的,改革是艰难的,但是在面对当今日益兴盛的跨文化合作中,面对全球性的市场竞争时,我们必需以“海纳百川”的气魄,学习各种文化,在碰撞中学习,在交流中成长。

法国电力公司亚太区总裁 MACHENAUD 先生认为,要真正进行有效的跨文化合作,要真正了解另外一种文化,最重要的是“信任”与“谦虚”,要信任当地人,并虚心向他们求教。任何自以为是的行为都有可能让你在“走进这个文化之前就被拒之门外”。每种文化都有属于自己的管理理念,只有采取正确的心态,领悟本土文化的精髓,了解其他文化的内涵,并进行整合与创新,经过“碰撞—磨合—学习—整合—总结—创新”的过程,才能在当今错综复杂的国际环境中立于不败之地。■

(作者单位:厦门大学企业管理系)